

O ENDOBRANDING COMO EXTENSÃO ESTRATÉGICA DA AUTOPERCEPÇÃO E CONFIANÇA NA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

Teresa Cristina Fernandes Pinto Calligaris¹

Resumo

Este artigo tem como objetivo analisar a influência da autopercepção dos líderes na adoção da liderança transformacional e na consolidação do endobranding como estratégia cultural. A revisão de literatura evidencia que líderes conscientes de sua identidade e valores pessoais são capazes de inspirar confiança, promover alinhamento cultural e fortalecer a identidade organizacional. Os resultados teóricos discutidos indicam que a autopercepção, quando aliada à confiança e ao branding interno, potencializa a eficácia da liderança transformacional, promovendo ambientes organizacionais mais coesos, sustentáveis e inovadores. As contribuições práticas incluem a valorização de programas de desenvolvimento da autopercepção e da liderança transformacional.

Palavras-chave: Liderança transformacional. Autopercepção. Confiança. Endobranding. Cultura organizacional.

Abstract

This article analyzes the influence of leaders' self-perception on the adoption of transformational leadership and the consolidation of endobranding as a cultural strategy. The reviewed literature shows that leaders who are aware of their identity and personal values inspire trust, promote cultural alignment, and strengthen organizational identity. Theoretical findings indicate that self-perception, combined with trust and internal branding, enhances the effectiveness of transformational leadership, fostering cohesive, sustainable, and innovative organizational environments. Practical contributions include encouraging self-perception development and transformational leadership programs.

Keywords: Transformational leadership. Self-perception. Trust. Endobranding. Organizational culture.

¹ Mestre em Administração com ênfase em Liderança, MBA em Marketing Estratégico, especialista em Comunicação e certificada Coach. Professora e analista comportamental, atua em gestão e liderança, conciliadora e palestrante.

INTRODUÇÃO

A liderança é um dos principais fatores que impactam a eficiência organizacional em um cenário de crescente complexidade. O estilo de liderança transformacional, descrito por Bass e Avolio (2000), destaca-se por inspirar, motivar e engajar equipes, promovendo confiança e desempenho superior. Nesse contexto, a autopercepção do líder torna-se elemento central para alinhar comportamentos e valores pessoais à cultura organizacional. Drucker (2011) ressalta que pessoas são a chave para o sucesso das organizações, enquanto Covey (2017) enfatiza que a confiança é a base para relações sólidas e eficazes. Integrar esses pilares ao endobranding amplia o alcance estratégico da liderança, ao articular identidade de marca, engajamento interno e confiança relacional.

REFERENCIAL TEÓRICO

A autopercepção consiste na capacidade de reconhecer valores, emoções e comportamentos próprios, influenciando a autenticidade das interações sociais e organizacionais (Brown, 2013). A liderança transformacional, segundo Bass e Avolio (2000), mobiliza valores coletivos e estimula atitudes inspiradoras. A confiança, como destacam Mayer, Davis e Schoorman (1995), baseia-se na percepção de integridade, benevolência e competência.

No campo do endobranding, Ind (2004) argumenta que a coerência entre discurso e prática fortalece a identidade da marca. Urde (2003) acrescenta que marcas sólidas são construídas de dentro para fora. Burmann e Zeplin (2005) defendem que o comprometimento interno com a marca é intensificado quando líderes agem como embaixadores simbólicos, reforçando comportamentos alinhados. Punjaisri e Wilson (2007) sustentam que a liderança é fator decisivo para transformar valores da marca em práticas organizacionais, consolidando cultura e engajamento.

A integração do conceito de endobranding ou *branding interno* ao debate sobre liderança transformacional amplia significativamente o escopo de análise das relações entre autopercepção, confiança e cultura organizacional. Endobranding se refere ao conjunto de práticas que alinham os valores da marca com o comportamento e o engajamento dos colaboradores, promovendo uma cultura corporativa coesa e identitária.

O papel da autopercepção do líder na liderança transformacional e na construção da confiança amplia a identificação da adoção de comportamentos e estilos, aumentando o

autoconhecimento e o alcance de melhores resultados pessoais, interpessoais e organizacionais. A liderança é um dos principais fatores que impactam a eficiência organizacional e o resultado profissional em um ambiente de crescente complexidade, sendo esse o contexto do cotidiano dos líderes. O estilo de liderança transformacional, descrito por Bass e Avolio (2000), tem ganhado destaque por sua capacidade de inspirar e motivar equipes, além de promover confiança e engajamento. A autopercepção do líder é um elemento fundamental neste processo, pois influencia diretamente a forma como ele conduz suas práticas e interações com os liderados. Peter Drucker (2011) ressalta que a eficiência de uma liderança está atrelada à compreensão de que as pessoas são a chave para o sucesso organizacional. Brown (2013) acrescenta uma perspectiva humana e emocional, destacando a vulnerabilidade e os valores como pilares para líderes eficazes. Covey (2017) complementa afirmando que a confiança é um alicerce fundamental, construída por meio de comportamentos consistentes, transparência e compromisso com resultados.

Nesse contexto, segundo Ind (2004), o endobranding cria um elo entre o discurso da marca e a experiência interna vivida pelos colaboradores, posicionando o líder como agente catalisador dessa integração. Nesse sentido, a autopercepção do líder exerce papel crucial ao mediar sua autenticidade e coerência com os valores organizacionais. Já de acordo com Urde (2003), marcas fortes são construídas de dentro para fora, e líderes com elevada consciência de si contribuem para consolidar identidades organizacionais confiáveis e inspiradoras.

Em uma perspectiva mais contemporânea, Punjaisri e Wilson (2007) argumentam que o endobranding eficaz exige não apenas comunicação interna estruturada, mas líderes que atuem como modelos simbólicos da marca, reforçando atitudes e comportamentos desejados. Isso converge com a liderança transformacional, que se ancora na inspiração e no exemplo pessoal como mecanismos para mobilizar valores compartilhados (Bass & Avolio, 2000).

Além disso, Morhart, Herzog e Tomczak (2009) destacam que a credibilidade do líder é um dos principais vetores para a internalização dos valores da marca pelos colaboradores. Assim, quanto maior a autopercepção e a confiabilidade do líder, maior a sua capacidade de promover o endobranding como estratégia de engajamento e alinhamento cultural.

O artigo estudo busca compreender a influência da autopercepção dos líderes na adoção da liderança transformacional e na construção de relações de confiança, bem como na sua capacidade de atuar como mediadores do endobranding dentro das organizações. A relevância está no fornecimento de insights práticos que podem ser aplicados por líderes e organizações

na promoção de um ambiente organizacional mais inspirador, alinhado e produtivo. O desenvolvimento da autopercepção, aliado a estratégias de endobranding e à consolidação de relações baseadas em confiança, pode ser determinante para a obtenção de resultados sustentáveis e eficazes no longo prazo. Diante disso, este estudo tem como foco investigar as conexões entre autopercepção, liderança transformacional, confiança e endobranding, contribuindo para o aprimoramento das práticas de gestão nas organizações modernas e para o autodesenvolvimento dos líderes.

DISCUSSÃO

A literatura sugere que líderes com elevada autopercepção fortalecem a confiança relacional e a coesão organizacional ao agir com autenticidade (Brown, 2013; Covey, 2017). Morhart, Herzog e Tomczak (2009) reforçam que a credibilidade do líder é determinante para a internalização de valores da marca pelos colaboradores. Nessa perspectiva, a liderança transformacional, quando aliada ao endobranding, atua como vetor de integração simbólica entre identidade organizacional e comportamento coletivo.

Neste artigo que tem como objetivo analisar como a autopercepção do líder influencia a adoção de práticas de liderança transformacional e a construção da confiança no ambiente organizacional, destacando o papel estratégico do endobranding na consolidação de uma cultura corporativa coesa, buscou-se integrar os conceitos de identidade de marca interna, comportamento inspirador e confiança relacional, busca-se compreender de que maneira líderes conscientes de sua imagem e valores pessoais contribuem para o alinhamento cultural, o engajamento das equipes e a eficácia organizacional. A proposta é oferecer uma reflexão teórica que una os pilares da liderança transformacional com estratégias de branding interno, promovendo ambientes organizacionais mais autênticos, confiáveis e sustentáveis. Cabe, considerar que há relação da adoção do estilo de liderança e a confiança para alcançar os resultados delineados nos contextos pessoais, interpessoais e organizacionais.

A literatura oferece instrumentos conceituais valiosos para aprofundar o entendimento sobre o comportamento de líderes que exercem influência transformacional. O modelo MLQ-5x, proposto por Bass (1997), categoriza a liderança em transformacional, transacional e liberal. Destacando-se a liderança transformacional subdividida no modelo em dimensões como influência individualizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individual, todas diretamente conectadas à forma como o líder é percebido e

percebe a si mesmo em seu papel organizacional. Essas dimensões são especialmente úteis para refletir sobre o impacto da autopercepção na maneira como os líderes inspiram confiança, alinham valores e atuam como exemplos fortalecedores da marca pessoal e organizacional, ou não.

A compreensão da liderança transformacional passa, obrigatoriamente, pela análise da autopercepção do líder, uma vez que este se torna espelho para o comportamento e valores vivenciados na cultura organizacional. A forma como o líder interpreta sua identidade profissional e emocional reflete-se diretamente na maneira como influencia sua equipe. Segundo Silva e Alperstedt (2016), a autopercepção não é apenas uma característica individual, mas um processo dinâmico construído nas interações sociais e organizacionais, o que reforça sua ligação com os elementos do endobranding.

Dentro dessa perspectiva, o endobranding emerge como uma estratégia de comunicação interna e alinhamento comportamental que exige do líder não apenas clareza sobre os valores da organização, mas também um profundo senso de coerência entre seu discurso e suas ações. Para Burmann e Zeplin (2005), o comportamento do líder é um dos principais condutores do *internal brand commitment*, sendo a credibilidade percebida essencial para a autenticidade da marca junto aos colaboradores.

O vínculo entre confiança e endobranding também é essencial. Segundo Mayer, Davis e Schoorman (1995), a confiança organizacional é sustentada por três pilares: habilidade, benevolência e integridade, atributos frequentemente associados a líderes transformacionais eficazes. Quando esses atributos são traduzidos em comportamentos visíveis e consistentes, reforçam a percepção de autenticidade e fortalecem o engajamento interno à marca.

Além disso, o endobranding fortalece a cultura organizacional ao promover um ambiente em que os colaboradores se reconhecem nos valores organizacionais e se sentem parte do propósito institucional. De acordo com Miles e Mangold (2005), líderes que demonstram sensibilidade cultural e promovem práticas de escuta ativa e inclusão geram maior alinhamento identitário entre os colaboradores e a marca. Isso é particularmente importante em contextos multiculturais e multigeracionais, nos quais o líder precisa equilibrar autenticidade com adaptabilidade.

Portanto, a autopercepção elevada permite ao líder atuar como facilitador do endobranding, influenciando diretamente o clima organizacional, a coesão da equipe e a longevidade do alinhamento estratégico entre identidade, imagem e cultura. A liderança

transformacional, nesse contexto, vai além da motivação e do desempenho: ela assume a função de guardião da cultura e da confiança, pilares imprescindíveis para a perenidade das organizações contemporâneas.

Complementando essa abordagem, Kouzes e Posner (1988) apresentam o conceito das “Cinco Práticas da Liderança Exemplar”, que envolve liderar pelo exemplo, inspirar uma visão compartilhada, desafiar os processos, capacitar outros para agir e encorajar o coração. Esses comportamentos, que enfatizam a consistência ética, a valorização das relações e o estímulo à inovação, têm profundo alinhamento com os princípios do endobranding, ao promoverem coerência entre o discurso e a prática do líder.

Covey (1989) também oferece uma contribuição relevante ao propor os “13 Comportamentos da Confiança”, que incluem atitudes como demonstrar respeito, criar transparência, praticar responsabilidade e alinhar expectativas. Tais comportamentos, quando adotados por líderes com elevada autopercepção, fortalecem o endobranding ao traduzirem valores organizacionais em ações diárias percebidas como autênticas pelos colaboradores.

Essas abordagens teóricas ampliam o entendimento sobre como a liderança baseada na confiança e no autoconhecimento pode potencializar o endobranding como instrumento de fortalecimento da cultura organizacional.

METODOLOGIA

Este artigo se fundamenta em uma abordagem qualitativa, teórico-conceitual, com base em revisão narrativa da literatura científica nacional e internacional sobre os temas de liderança transformacional, autopercepção, confiança organizacional e endobranding. A escolha por esse tipo de abordagem visa promover uma reflexão integrativa e crítica a partir da produção acadêmica consolidada, em vez de uma coleta empírica de dados.

De acordo com Gil (2008), estudos teórico-conceituais têm por objetivo desenvolver um corpo de conhecimento estruturado a partir da análise interpretativa de ideias, conceitos e relações estabelecidas por diferentes autores. Nesse tipo de investigação, o papel do pesquisador é o de identificar convergências, lacunas e possíveis aplicações práticas dos constructos abordados, especialmente quando se pretende ampliar ou integrar campos conceituais distintos, como neste caso.

A revisão narrativa permite maior liberdade analítica e argumentativa, favorecendo a

construção de novos modelos explicativos ou conexões interdisciplinares (Rother, 2007). Essa abordagem foi considerada a mais adequada para analisar, à luz do referencial teórico, como a autopercepção do líder pode influenciar a construção de confiança e fortalecer práticas de endobranding em contextos organizacionais contemporâneos.

A seleção das fontes teóricas considerou obras clássicas e contemporâneas, priorizando autores de referência nas áreas de administração, comportamento organizacional e gestão de marcas internas. O objetivo central foi articular os conceitos com coerência argumentativa, respeitando o rigor conceitual e as contribuições empíricas que sustentam os constructos analisados.

RESULTADOS

Além disso, a confiança organizacional atua como facilitadora desse processo. Mayer, Davis e Schoorman (1995) argumentam que confiança deriva da percepção de competência, benevolência e integridade. Quando o líder possui uma autopercepção madura, ele é capaz de expressar esses atributos de forma sincera e consistente, favorecendo a coesão e o alinhamento cultural.

A análise teórico-conceitual realizada neste artigo permitiu evidenciar que os líderes transformacionais compartilham comportamentos consistentes que se tornam diferenciais em ambientes organizacionais contemporâneos. Tais líderes são caracterizados por sua capacidade de inspirar propósito, estimular o desenvolvimento individual, promover a inovação e, sobretudo, criar um ambiente de confiança mútua. Esse conjunto de comportamentos está intimamente vinculado à maneira como o líder se percebe em seu pape ou seja, à sua autopercepção e à forma como essa percepção se reflete nas práticas cotidianas de gestão e relacionamento.

A autopercepção elevada, conforme indicam estudos revisados, tende a favorecer a coerência entre discurso e ação, possibilitando que o líder atue com autenticidade e clareza de valores. Essa coerência simbólica entre o “ser” e o “agir” é decisiva para a construção da confiança, tanto vertical (entre líderes e liderados) quanto horizontal (entre pares e equipes). Essa perspectiva é sustentada por Bass e Avolio (2000), que associam a liderança transformacional à capacidade de desenvolver relações interpessoais profundas, ancoradas em respeito, admiração e integridade moral.

A análise também sugere que a confiança organizacional não é apenas um resultado

desejável da liderança eficaz, mas também uma condição necessária para que práticas transformacionais tenham êxito. Nesse sentido, Mayer, Davis e Schoorman (1995) destacam que a confiança é formada com base em três pilares fundamentais: competência percebida, benevolência e integridade todos influenciados diretamente pela forma como o líder se compreende e é compreendido em seu papel simbólico e funcional.

No campo do endobranding, os resultados conceituais destacam que a autopercepção do líder é elemento-chave para a consolidação da identidade da marca interna. Quando o líder se reconhece como parte essencial do ecossistema de marca, suas ações comunicam mais do que instruções: transmitem valores, cultura e propósito organizacional. Xiong (2023) demonstra que a liderança transformacional influencia positivamente o engajamento dos funcionários com a marca, sendo esse efeito mediado por um forte senso de comunidade de marca interna. Cabe ressaltar que o branding bem-sucedido começa dentro das organizações, com lideranças capazes de viver e representar os pilares da marca de maneira autêntica e estratégica. No domínio do endobranding, estudos recentes destacam que líderes transformacionais específicos da marca que encarnam os valores da organização são fundamentais para promover o comportamento de construção da marca pelos colaboradores.

Nesse contexto, o líder atua como “embaixador” da cultura corporativa, promovendo o alinhamento entre o que a organização diz ser e o que, de fato, é vivenciado internamente. Essa função de modelagem comportamental é ainda mais relevante em cenários complexos, como equipes urbanas, multiculturais e multigeracionais, em que os vínculos de identidade e pertencimento precisam ser constantemente reforçados.

Adicionalmente, os resultados teóricos revelam que ambientes organizacionais que investem no desenvolvimento da autopercepção de seus líderes tendem a apresentar maior coesão interna, menor rotatividade e níveis elevados de comprometimento afetivo. Isso ocorre porque a congruência entre valores pessoais do líder e valores organizacionais potencializa a confiança institucional, estimulando comportamentos colaborativos e inovadores.

Em suma, os achados conceituais desta análise demonstram que a liderança transformacional, quando sustentada por autopercepção consciente e orientada por práticas de endobranding, pode ser um poderoso vetor de construção de confiança organizacional. Essa combinação fortalece não apenas a performance das equipes, mas também a longevidade da cultura e a reputação da marca de dentro para fora.

A análise teórica revela que a autopercepção do líder é central para a prática eficaz da

liderança transformacional. Líderes com clareza sobre seus valores e identidade tendem a agir com mais autenticidade, promovendo vínculos de confiança e fortalecendo a cultura organizacional.

Estudos como o de Xiong (2023) demonstram que a liderança transformacional quando mediada pela confiança interpessoal é elemento-chave para internalização dos valores organizacionais.

A literatura evidencia, ainda, que a construção de confiança requer consistência, transparência e empatia. Tais atributos se originam de um processo contínuo de autoconhecimento, tornando a autopercepção um fator estruturante não apenas para a eficácia individual, mas também para o alinhamento simbólico com a cultura da organização.

POTENCIALIDADES E VANTAGENS DO ENDOBRANDING

O endobranding, quando aplicado de forma consistente e estratégica, oferece um conjunto significativo de vantagens para as organizações. Em primeiro lugar, promove o alinhamento interno entre propósito, valores e práticas organizacionais, criando uma cultura corporativa sólida e coerente. De acordo com Urde (2003), marcas fortes são aquelas construídas de dentro para fora, fundamentadas na adesão genuína dos colaboradores à identidade organizacional. Esse alinhamento favorece a consolidação da confiança relacional, pilar central para a eficácia da liderança transformacional (Mayer; Davis; Schoorman, 1995).

Outra vantagem está no fortalecimento do engajamento e da motivação dos colaboradores. Punjaisri e Wilson (2007) demonstram que quando os líderes atuam como modelos simbólicos da marca, a internalização dos valores ocorre de maneira mais espontânea, gerando maior comprometimento. Assim, o endobranding pode ser entendido como um catalisador do senso de pertencimento, impactando positivamente o desempenho individual e coletivo.

Além disso, o endobranding potencializa a diferenciação competitiva das organizações. Ind (2004) destaca que o discurso de marca só se torna autêntico quando vivido internamente, de modo que colaboradores engajados se tornam embaixadores naturais da organização. Essa coerência aumenta a credibilidade externa, reforçando a imagem da marca no mercado e ampliando sua reputação institucional.

Para potencializar os resultados do endobranding, algumas estratégias podem ser destacadas. Em primeiro lugar, é fundamental investir em programas de desenvolvimento de líderes, com foco em autopercepção, comunicação autêntica e inteligência emocional. Como ressaltam Bass e Avolio (2000), a liderança transformacional depende da capacidade do líder em inspirar e agir de forma coerente com valores coletivos. Assim, líderes bem preparados tornam-se vetores de disseminação do branding interno.

Outro ponto consiste em promover a participação ativa dos colaboradores no processo de construção da marca. Hatch e Schultz (2001) defendem que a identidade organizacional deve ser resultado de um diálogo contínuo, e não apenas de imposições top-down. Nesse sentido, práticas como grupos de cocriação, programas de embaixadores internos e canais de feedback transparente favorecem a apropriação coletiva dos valores da marca.

Por fim, a integração do endobranding às estratégias de gestão de pessoas amplia seu alcance. Políticas de reconhecimento, treinamentos orientados a valores e sistemas de avaliação que

reforcem comportamentos alinhados ao propósito organizacional são mecanismos que fortalecem a vivência do branding interno no cotidiano de trabalho.

Assim, as potencialidades do endobranding se concretizam não apenas no fortalecimento da identidade organizacional, mas também na criação de ambientes mais engajadores, confiáveis e sustentáveis. Quando bem estruturado, o endobranding contribui para a construção de culturas sólidas e autênticas, nas quais líderes e colaboradores compartilham uma visão comum e orientada para resultados de longo prazo.

CONCLUSÕES

A complexidade crescente dos ambientes organizacionais tem exigido das lideranças novas formas de atuação capazes de promover engajamento, coesão e resultados sustentáveis. Nesse cenário, a liderança transformacional tem se consolidado como um dos estilos mais eficazes, pois mobiliza inspiração, motivação e confiança entre os colaboradores (Bass & Avolio, 2000). Entretanto, para que tal estilo se manifeste de forma plena, é necessário que o líder desenvolva sua autopercepção, reconhecendo seus valores, comportamentos e a influência que exerce sobre a cultura organizacional.

Paralelamente, o endobranding, compreendido como a gestão interna da marca, emerge como estratégia que conecta identidade organizacional, valores e práticas de liderança, permitindo que colaboradores se reconheçam como embaixadores da marca (Ind, 2004; Punjaisri & Wilson, 2007). A confiança, nesse contexto, torna-se o elo que sustenta a coerência entre discurso e prática, viabilizando a consolidação de culturas corporativas sólidas e inspiradoras (Mayer, Davis & Schoorman, 1995). Assim, investigar a interseção entre autopercepção do líder, liderança transformacional, confiança e endobranding oferece contribuições relevantes tanto para a teoria quanto para a prática da gestão contemporânea.

Figura 1 – Relação entre Autopercepção, Liderança Transformacional, Confiança e Endobranding



Fonte: Elaboração da autora (2023).

A análise integrada da literatura evidencia que a autopercepção do líder é um fator estruturante para a eficácia da liderança transformacional, pois orienta comportamentos autênticos, promove coerência entre valores pessoais e organizacionais e fortalece a construção da confiança interpessoal. Líderes com elevada autopercepção não apenas inspiram e motivam suas equipes, mas também se tornam agentes simbólicos capazes de traduzir e reforçar os valores da marca no cotidiano organizacional, assumindo papel central no processo de endobranding (Urde, 2003; Morhart, Herzog & Tomczak, 2009).

Do ponto de vista estratégico, o endobranding exige mais do que comunicação interna: requer líderes que atuem como mediadores culturais, alinhando propósito, identidade e práticas organizacionais. Esse alinhamento permite a criação de um ambiente de confiança mútua, essencial para o engajamento e a permanência dos colaboradores (Punjaisri & Wilson, 2007). Em termos práticos, os achados sugerem que programas de desenvolvimento de liderança

devem incluir componentes de autopercepção e identidade de marca, a fim de preparar gestores para lidar com a diversidade cultural e os desafios contemporâneos do trabalho em equipe.

Conclui-se, portanto, que o fortalecimento simultâneo de autopercepção, confiança e endobranding potencializa a liderança transformacional, contribuindo para organizações mais coesas, confiáveis e sustentáveis no longo prazo.

A reflexão teórica conduzida neste artigo permite concluir que a autopercepção do líder é um elemento estruturante para a liderança transformacional e para o êxito das estratégias de endobranding. A capacidade de reconhecer e atuar com autenticidade a partir dos próprios valores torna o líder um elo entre a cultura desejada e o comportamento coletivo.

A literatura analisada reforça que o endobranding exige mais do que ações de comunicação interna: requer líderes capazes de vivenciar e transmitir os valores da marca com coerência. Xiong (2023) aponta que o impacto da liderança transformacional no engajamento interno se dá, sobretudo, por meio do papel simbólico do líder como referência cultural.

Conclui-se, portanto, que autopercepção, confiança e branding interno são dimensões interligadas, cuja integração fortalece o desempenho organizacional e a construção de culturas corporativas sólidas e inspiradoras.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo contribui para ampliar a compreensão das interações entre autopercepção, confiança e cultura organizacional, posicionando o endobranding como extensão estratégica da liderança transformacional. Ao adotar uma postura consciente, relacional e coerente, o líder se torna um articulador da identidade organizacional, promovendo sentido, engajamento e coesão interna.

A atuação simbólica do líder, conforme demonstram Burmann e Zeplin (2005), reforça a necessidade de formar gestores com clareza identitária e responsabilidade cultural. O branding interno, assim, ultrapassa a função do marketing e se torna um compromisso compartilhado com a liderança organizacional.

Recomenda-se que organizações invistam em programas de autoconhecimento, desenvolvimento de competências relacionais e práticas de liderança baseadas em confiança. Estudos futuros poderão validar empiricamente essas relações em contextos variados, aprofundando o entendimento das dinâmicas simbólicas da liderança.

Referências

- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City: Mind Garden, 2000.
- BROWN, B. *A coragem de ser imperfeito*. Rio de Janeiro: Sextante, 2013.
- BURMANN, C.; ZEPLIN, S. *Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management*. *Journal of Brand Management*, Londres, v. 12, n. 4, p. 279–300, abr. 2005.
- COVEY, S. M. R. *A velocidade da confiança: o elemento que faz toda a diferença..* Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.
- DRUCKER, P. F. *O executivo eficaz*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. Are the strategic stars aligned for your corporate brand? *Harvard Business Review*, v. 79, n. 2, p. 128–134, 2001.
- IND, N. *Living the brand: How to transform every member of your organization into a brand champion*. 2. ed. London: Kogan Page, 2004.
- MAYER, R. C.; DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D. *An integrative model of organizational trust*. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v. 20, n. 3, p. 709–734, 1995.
- MORHART, F. M.; HERZOG, W.; TOMCZAK, T. *Brand-specific leadership: Turning employees into brand champions*. *Journal of Marketing*, New York, v. 73, n. 5, p. 122–142, 2009.
- PUNJAISRI, K.; WILSON, A. *The role of internal branding in the delivery of employee brand promise*. *Journal of Brand Management*, Londres, v. 15, n. 1, p. 57–70, 2007.
- URDE, M. *Core value-based corporate brand building*. *European Journal of Marketing*, Bingley, v. 37, n. 7/8, p. 1017–1040, 2003.
- XIONG, L. *It takes a village: examining how and when brand - specific transformational leadership affects employees in internal brand management*. *Journal of Brand Management*, v. 30, p. 333–346, 2023.